ESTIMATES

Commission for Public Complaints Against the RCMP

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/70-2003
ISBN 0-660-62381-1

Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp

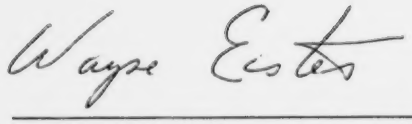
Comments or questions can be directed to:
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A OR5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

104-06519/

Commission for Public Complaints Against the RCMP

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



The Hon. Wayne Easter, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada

Table of Contents

Section I — Chair's Message 1

Section II — Commission Overview 2

- Vision 2
- Mission 2
- Mandate 2
- Jurisdiction 2
- Core Values 3
- Organization Chart — Commission for Public Complaints Against the RCMP 3

Section III — Performance Accomplishments 4

- Context and Background 4
- Reporting on Plans and Priorities by Strategic Outcome 4
- Risks to Commission Mandate — Strategies to Mitigate the Risks 5
- Linking Resources to Outcomes 11

Section IV — Financial Performance 12

- Financial Performance Overview 12
- Financial Table 1: Summary of Voted Appropriations 12
- Financial Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending 13
- Financial Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending 13

Section V — Modern Management Initiatives 14

- Capacity Assessment 14
- Commission Activities — Flow Chart 14
- Performance Measurement 14
- Evaluation/Audit 15

Section VI — Other Information 18

- Contacts for Further Information and Web site 18
- Legislation 18
- Publications 18

Section I — Chair's Message

The Commission for Public Complaints Against the RCMP is an active partner in the Federal Government's commitment to foster safe and strong Canadian communities by promoting excellence in policing through accountability.

Our ultimate goal and what is of real value to Canadian society as a whole, is improving policing conduct through accountability. The Commission's reports make findings and recommendations to the Commissioner of the RCMP and the Solicitor General of Canada.

The Commission faces some key challenges, including: developing a mature risk management structure providing services in a timely manner; attracting and retaining qualified personnel; raising public awareness of our services and developing effective tools to measure our success in promoting policing excellence.

Over the past year, the Commission has completed a capacity assessment exercise as part of the government-wide modern comptrollership initiative. Through this process, we have begun to address the challenges we face. The Commission has key leaders in place, the corporate strategy has been updated, we are in the initial stages of developing measurement tools and we are just beginning to execute the strategy. Improving service delivery to Canadians is a priority and we are moving forward to make that happen.

Shirley Heafey
Chair, Commission for Public Complaints Against the RCMP

Section II — Commission Overview

The Commission is an independent agency and is not part of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). The Commission deals with complaints made by any member of the public concerning the conduct of members of the RCMP in the performance of their policing duties. Complaints can also be made about the conduct of any other person appointed or employed under the *RCMP Act*. A person can lodge a complaint, even if not directly involved in the incident.

The Commission has the authority to make findings and recommendations, but it cannot impose discipline or make monetary awards to complainants.

The Commission's Vision and Mission Statements clearly set out why it exists, what it does and how it achieves its objectives.

Vision

Excellence in policing through accountability.

Mission

To provide civilian oversight of RCMP member's conduct in performing their policing duties so as to hold the RCMP accountable to the public.

Mandate

The mandate of the Commission is set out in Part VII of the *RCMP Act* and can be summarized as follows:

- To receive complaints from the public about the conduct of RCMP members;
- To conduct reviews when complainants are not satisfied with the RCMP's handling of their complaints;
- To hold hearings and investigations; and
- To report findings and make recommendations.

Jurisdiction

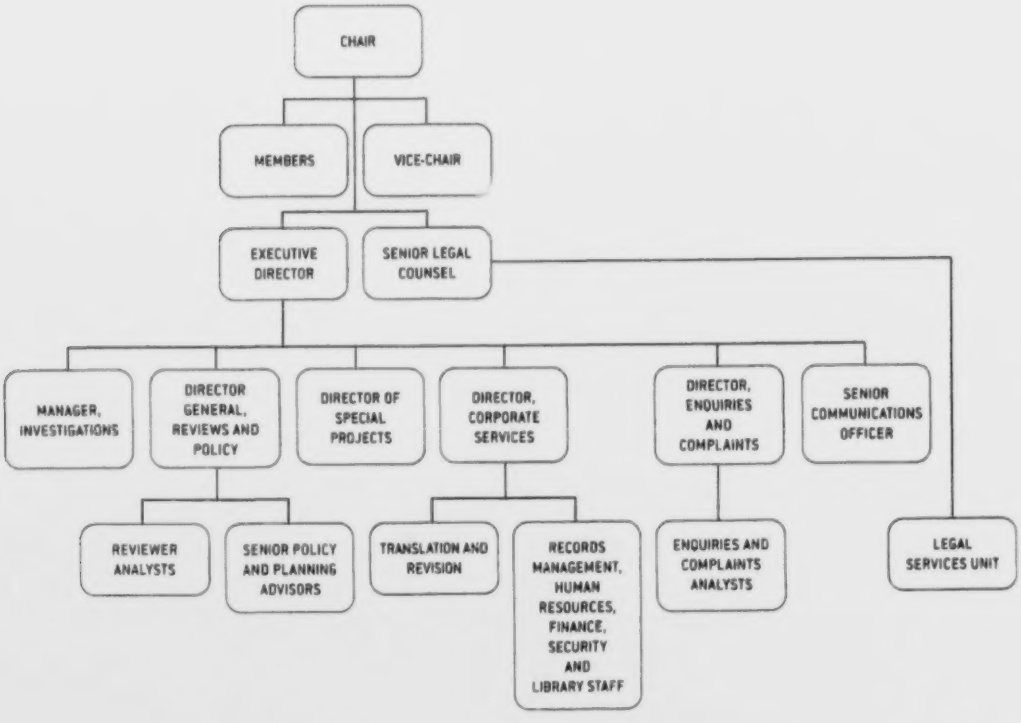
The jurisdiction of the Commission applies to RCMP members only and does not include members of other police forces. The Commission does not have the authority to make binding recommendations, impose discipline or make monetary awards to complainants.

Core Values

The following core values guide the Commission's work and reflect the work environment for which we strive:

- Effective communication
- Excellence
- Fairness
- Independence
- Integrity
- Objectivity
- Professionalism
- Respect
- Teamwork
- Timeliness

Organization Chart — Commission for Public Complaints Against the RCMP



Section III — Performance Accomplishments

Context and Background

The Government of Canada is committed to fostering strong communities that reflect and reinforce the values that are important to Canadians. These values include respect for peace and the rule of law; respect for human and individual rights; and respect for diversity. The Commission for Public Complaints Against the RCMP plays an important role in maintaining strong and safe communities by providing civilian oversight of RCMP members' conduct in performing their policing duties.

The Commission is an impartial and independent government institution whose main stakeholder is the Canadian public. It receives complaints from the public and forwards them to the RCMP for investigation. It can also review the RCMP's handling of a complaint if the complainant is not satisfied with the results of the RCMP investigation into the complaint.

The Commission may conduct investigations, initiate complaints, hold public hearings, summon witnesses, administer oaths, accept such evidence as the Commission sees fit, and make findings and recommendations to the Commissioner of the RCMP and the Solicitor General of Canada.

The Commission's key stakeholders or partners are the Canadian public; RCMP members and senior leadership; and the department of the Solicitor General.

The strategic outcome for the Commission is to provide civilian oversight of RCMP members' conduct in performing their policing duties so as to hold the RCMP accountable to the public and promote excellence in policing.

Reporting on Plans and Priorities by Strategic Outcome

In previous reports to Parliament, the Commission has identified the following priorities:

- Respond to the public in a timely and effective manner;
- Increase public awareness of the existence and mandate of the Commission;
- Implement an information management plan, including development of a database on public complaints;
- Implement improved policies and procedures, particularly for review activities;
- Develop and implement common standards for police investigation of complaints; and
- Continue to monitor treatment of people in RCMP detention and cases involving cell deaths.

The Commission continues to consider these initiatives as priorities.

A database was successfully implemented for tracking complaints and requests for review. Known as the case-tracking system, the upgrades have continued throughout 2002–2003. Further refinements are needed and plans are underway to achieve the full potential of this system.

The Commission continues to monitor RCMP investigations into complaints in order to assist them to develop and implement uniform standards across the country.

The monitoring of people in detention and cell deaths is part of providing reviews of complaints and will no longer be reported as a separate initiative. For more information on this topic, please consult the 2002–2003 Annual Report on the Commission's web site: www.cpc-cpp.gc.ca

Reporting on the remaining initiatives follows below. It has been organized into a risk/mitigation strategy format to clearly identify the challenges facing the Commission and the plans the Commission is following to deal with those challenges.

Section V features reporting on the modern management initiative and includes a flow chart of Commission activities.

Risks to Commission Mandate — Strategies to Mitigate the Risks

Risk — Timeliness

The greatest risk the Commission faces when trying to fulfil its mandate is providing services in a timely manner. It has been a constant challenge since the inception of the Commission. There have been more requests for review received each year than the Commission can process.

In the fiscal years 2000-2002, the Commission put heavy emphasis on reducing what was termed the "backlog" of cases. In that period, over 430 review reports were produced. That was an exceptional achievement, but it had unintended consequences.

Commission staff worked long hours, the Commission paid out a large amount of money to cover that overtime. The "backlog" was substantially reduced; however, it was simply not feasible to continue to operate in that fashion. People would burn out and the allocation of resources to this endeavour meant that there were other activities that the Commission could not pursue as the Commission funding was limited. It was not a sustainable approach.

Once the Commission ended the "blitz" period, it became evident that it was not possible to keep up with the public's demand for review of their complaints. The caseload started growing again.

Part of the problem stems from the process itself. The Commission formulates complaints received from the public. It then sends complaints to the RCMP for investigation. This

usually is accomplished within three to five days. The RCMP then completes its investigation of the complaint. There are no timeframes for this process and the RCMP investigation can take anywhere from six months, up to two years.

The RCMP then sends the results of its investigation to the complainant. If the complainant is satisfied, that is the end of the process. If complainants are not happy with the way the RCMP handled their complaint, they contact the Commission to request a review.

Once the request for review is received, it is reviewed by staff and then goes into the screening process in chronological order. The caseload at the end of March 2003 was comprised of over 400 cases awaiting evaluation. In some circumstances, the Commission finds it necessary to request that the RCMP complete a further investigation to deal with some part of an allegation that was not addressed in its investigation. In rare cases, the Commission may find it more appropriate to conduct its own supplementary investigation.

It can take anywhere from a few days to several months for a request for review to be examined by a Reviewer Analyst. When the examination is complete, the Commission determines whether the RCMP's handling of the complaint was satisfactory or not, based on applicable standards of conduct outlined in the *Criminal Code*, the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, and RCMP administrative or operational policy.

In cases where the Commission is not satisfied, an interim report is sent to the RCMP Commissioner and the Solicitor General containing findings and recommendations. The RCMP Commissioner prepares a response, known as a Commissioner's notice, that deals with the findings and recommendations made by the Commission. There are no timelines regarding this part of the process.

Once the RCMP Commissioner's notice is received, a final report is prepared by the Commission Chair. The final report is sent to the complainant, the RCMP Commissioner and the Solicitor General.

The risk for Canadians is primarily that the Commission's recommendations may take many years to be implemented as policy changes by the RCMP. For complainants, such a time lag provides little comfort. As well, RCMP members suffer from the time delay by having unresolved complaints pending against them for long periods of time. The goal of the Commission is to improve relevancy by improving timeliness and this must be a coordinated effort between the Commission and the RCMP.

Strategies to Mitigate the Risk — Timeliness

Recognizing that reviews are one of the Commission's three core services provided to Canadians, the Commission focused on developing strategies to identify areas for improvement.

The Western Region office introduced alternative dispute resolution (ADR) procedures in 2000–2001. In 2002–2003, there were 280 successfully resolved complaints using ADR. For more information on the ADR process, please see the 2002–2003 Annual Report located on the Commission's web site www.cpc-cpp.gc.ca This initiative saves time and resources as the complaint is dealt with quickly and informally. ADR has proven, at the Commission and in other oversight organizations, to offer a more satisfactory resolution to the issues for all parties concerned.

In 2002–2003, a new Acting Director of Policy and Reviews launched a comprehensive analysis of the review process. This resulted in the development of two new tools: a checklist and a screening procedure. These processes will be evaluated over the coming year to ensure that implementation has resulted in an improvement in the number of reviews processed by the Commission.

The checklist is used by Reviewer Analysts to ensure that all documentation has been reviewed and all legal issues identified and addressed. The checklist is discussed with the Legal Services Unit to ensure that analysis of the cases is thorough and that proposed findings and recommendations are well founded. The Reviewer Analyst drafts the report for certification by Legal Services. This means any legal issues are addressed earlier in the process, thereby minimizing editing of reports once they have been drafted. This process is designed to speed up the approval of the report.

The screening procedure involves experienced Reviewer Analysts examining the request for review, determining if all the relevant material has been obtained from the RCMP, and ensuring the allegations made in the complaint are clear. This allows the review case to be assigned to a Reviewer Analyst who has experience with that specific type of complaint. It also ensures the Reviewer Analyst has all the relevant material assembled prior to the analysis of the allegations. The Commission needs to develop measurement tools to evaluate this process over the next year.

Public complaints come to the RCMP or to the Commission. During the 2002–2003 fiscal year, the Commission examined the way complaints are formulated when they come to the Commission, recognizing that allegations made by complainants were not always comprehensively addressed in the complaint form. The goal of this ongoing project is to include more information in the complaints to ensure the complainant's concerns can better be addressed at the review stage.

Results — Timeliness

- The Commission resolved eighty-six percent of its longest-standing, most complex cases — issuing interim or final reports for all but five of its remaining pre-2000 requests for review.
- To tackle the building caseload, the Commission renewed its review team by hiring a new team leader, as well as increasing the number of internal Reviewer Analysts and roster of external review contractors.

Risk – Relevancy To Canadian Public

A secondary risk for the Commission is one of visibility. There were several media stories during the year that involved issues of interest to the Commission such as: use of force; high-speed police pursuits; treatment of persons with mental illness; new police powers under the anti-terrorism legislation; organized crime legislation; treatment of aboriginal persons by police; cell deaths and so on.

The Commission was not contacted to provide comment on these stories, nor did reporters seem aware of the Commission's existence. There is a general lack of knowledge about the services provided by the Commission and this reduces the Commission's relevancy.

Strategies to Mitigate the Risk – Relevancy To Canadian Public

The Commission decided to respond to media stories of interest through letters to the editors. This has had some impact on increasing the public profile of the Commission.

The Chair of the Commission gave more proactive interviews, particularly on the issue of policing of aboriginal persons. The RCMP has placed a high priority on improving its relationship with aboriginal communities. The Commission has chosen, as one of its priorities, complaints and requests for review originating with aboriginal persons. The goal is to provide the RCMP with concrete recommendations for improvement in native policing.

The Chair made a presentation in Montreal on best practices when policing persons with mental illness. The audience was comprised of police officers from all levels of police forces in Canada, which provided an excellent opportunity to share recommendations with the leaders who can put ideas into action.

The Commission continues to identify more proactive outreach opportunities.

The Commission also allocated significant resources to redesign the web site and ensure that it meets the government-wide Common Look and Feel (CLF) initiative. The launch of the new site was supposed to be prior to March 31, 2003; however, technical delays and the need to develop more extensive content have led to a planned launch of August 2003.

In the future, the Commission will have to consider developing a measurement tool to ascertain public knowledge of the Commission to develop a baseline for comparison purposes.

Results — Relevance to Canadian Public

- More proactive responses to media reports on RCMP conduct.
- Highlighting of policing issues related to allegations of serious maltreatment of aboriginal and mentally ill Canadians.
- Commission web site revamped.

Risk – Independent Investigations

The Commission process, as set out by legislation, involves sending complaints to the RCMP for initial investigation. In some cases there are sensitivities, due to the nature of the complaint, that make it preferable for the Commission to investigate the complaint on its own rather than send it to the RCMP. Such circumstances would include allegations of a severe or traumatic nature; allegations made by multiple complainants, or allegations involving an issue of particular interest to the Commission, such as high-speed police pursuits.

In such circumstances, the Chair of the Commission can call a public interest investigation. Once an investigation is called, the Commission sends its own investigator to collect information and make a report to the Chair. The Chair's final report is made public at the Commission's discretion.

The Commission decided in 2002–2003 that conducting public interest investigations should be a priority because they enhance independence from the RCMP and they provide an excellent service to the complainant(s) involved. Often the policy recommendations that emanate from a public interest investigation are broader in nature and are of real benefit to improving Canadian policing practices. One such example is the Saint-Simon/Saint-Sauveur investigation in New Brunswick. A copy of this report can be found on the Commission's web site: www.cpc-cpp.gc.ca

Strategies to Mitigate the Risk – Independent Investigations

The Commission hired a full-time Manager of Investigations in 2002 and allocated more resources to performing public interest investigations. However, the limited nature of Commission funding means there is a finite number of investigations that can proceed during a year. The Manager of Investigations uses contractors to help maximize the number of investigations the Commission can conduct in a given year.

The investigations have garnered media interest and increased the public profile of the Commission. Complainant satisfaction with public interest investigations appears to be quite high. The Commission will consider how best to develop measurement tools to record progress in this area.

Results — Independent Investigations

- New Manager of Investigations with resources reallocated to undertake more investigations.

Risk — Sustainable Workforce

The Commission's main product is essentially intellectual property — its Enquiries/Complaints, Review and Legal Services teams are comprised of highly experienced knowledge workers who are valuable and valued contributors to the Commission's results and success.

Enquiries and Complaints Analysts in the Western Region office play a key role in assisting citizens to formulate their concerns about RCMP conduct and in determining whether complaints can first be resolved informally. The members of this team have a sound understanding of policing practices, detailed knowledge of the RCMP mandate and structure, as well as specialized expertise in alternate dispute resolution techniques.

Reviewer Analysts are responsible for the thorough examination of review files and for the drafting of reports. To do this, they require, and possess, extensive training or experience in dealing with criminal law and *Charter* issues, a sound understanding of policing practices and policy, as well as well-honed analytical and writing skills.

Members of the Legal Services Unit are charged with determining and assessing legal issues arising from review cases as well as public interest investigations and hearings. They also provide legal advice to the Chair and Vice-Chair on a broad range of administrative law issues and, where required, on any civil litigation matters or Federal Court proceedings.

The Commission's complement of 44 staff members includes communications, records management and other administration specialists whose skills are key to supporting its role and operation as a leading oversight organization. In a small organization like this one, each person brings a valuable skill set. Staff retention in the federal public service is a challenge, particularly so for a small organization, due to the wide variety of opportunities for career advancement that the private sector and larger government departments can offer.

It takes approximately one year to fully train most of the specialists who work at the Commission. Careful selection of each new staff member is critical, as is their ongoing training and retention. Each person who departs takes his or her valuable experience out of the Commission. Based on past experience, the risk to the Canadian public is that departures can have an impact on the timeliness of reports and the Commission's production targets for review reports.

Strategies to Mitigate the Risk — Sustainable Workforce

The Commission acknowledges that attracting and retaining personnel is a key priority to ensure success in meeting our timeliness goals. The Commission is studying the most effective ways to address job classifications, boost morale, increase job satisfaction and ensure employees feel valued.

Results — Sustainable Workforce

- Team of Reviewer Analysts substantially increased with hiring of four new staff as a result of a national competition.

Linking Resources to Outcomes

As indicated in Section V, the Commission has basically three main activities or lines of business:

- Receiving and processing complaints;
- Conducting reviews of complaints; and
- Conducting public interest investigations and hearings.

The total operating budget for the Commission in 2002–2003 was $4.83 million. That covered the salaries of 44 people and the requirements to operate the Commission.

Section IV — Financial Performance

Financial Performance Overview

During 2002–2003, $194,000 was received from Treasury Board Vote 15 to cover the increase in salaries negotiated through collective bargaining. In addition, the Commission received carry-forward amounts of $48,698 and $137,640 from Treasury Board Vote 10 for the Modern Comptrollership Project.

The following tables are applicable to the Commission for Public Complaints Against the RCMP:

1. Summary of Voted Appropriations
2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Financial Table 1: Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority ($ thousands)

Vote		*Authorities for 2002–2003* 2002–2003 Planned Spending	2002–2003 Total Authorities	2002–2003 Actual
	Commission for Public Complaints Against the RCMP			
50	Operating expenditures	3,969	4,349	4,344
(S)	Contribution to employee benefit plans	478	478	478
	Total for the Commission	4,447	4,827	4,822

Total Authorities are Main Estimates and Supplementary Estimates of $48,698, Vote 15 in the amount of $194,000 and Vote 10 in the amount of $137,640.

Financial Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Commission Planned Versus Actual Spending ($ thousands)			
	2002–2003		
Receipt and review of public complaints	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual**
FTEs	44	-	44
Operating	4,447	4,827	4,822
Total Net Expenditures	4,447	4,827	4,822
Costs of services provided by other departments	469	469	469
Net Cost of the Program	4,916	5,296	5,291

Financial Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Commission Planned Versus Actual Spending ($ thousands)					
			2002–2003		
	Actual 2000–01	**Actual 2001–02**	**Planned Spending**	**Total Authorities**	**Actual**
Commission for Public Complaints Against the RCMP	5,249	4,653	4,447	4,827	4,822
Total	5,249	4,653	4,447	4,827	4,822

Total Authorities are Main Estimates and Supplementary Estimates of $48,698, Vote 15 in the amount of $194,000 and Vote 10 in the amount of $137,640.

Section V — Modern Management Initiatives

Capacity Assessment

In accordance with Treasury Board guidelines, the Commission carried out a capacity assessment during fiscal year 2002. The baseline assessment identified 22 areas of improvement in relation to management practices.

The Commission is fully committed to the implementation and the rationale of utilizing modern management practices. Over the coming years, Commission management will integrate modern management principles in its day-to-day operations.

The next step in the Treasury Board process will be submitting the Action Plan in the fall of 2003.

Commission Activities — Flow Chart

The flow chart below identifies the links between the activities of the Commission and the achievement of its outcomes.

The activities sections detail the key activities that Commission staff perform to contribute to the achievement of the outcomes.

Outputs refer to the product that results from the activities and they provide evidence that the activity was performed.

There are three types of outcomes, immediate, or short-term results; intermediate, or medium-term results that build on the short-term results; and the final result which are generally outcomes that take a longer time to be realized and relate directly to the strategic goal of the Commission.

Performance Measurement

The Commission started the process of developing performance measurement tools in 2002–2003. A consultant was engaged to provide a thorough assessment of production capacity and to guide the Commission through the process of determining what activities should become priorities in the next fiscal year.

For 2002–2003, the key indicators of performance remain the number of:

- Complaints and enquiries – 2006
- Successful ADR cases – 280
- Reports signed – 133
- Public interest investigations completed – 2

The Commission is committed to developing improved performance measurements over the next fiscal year.

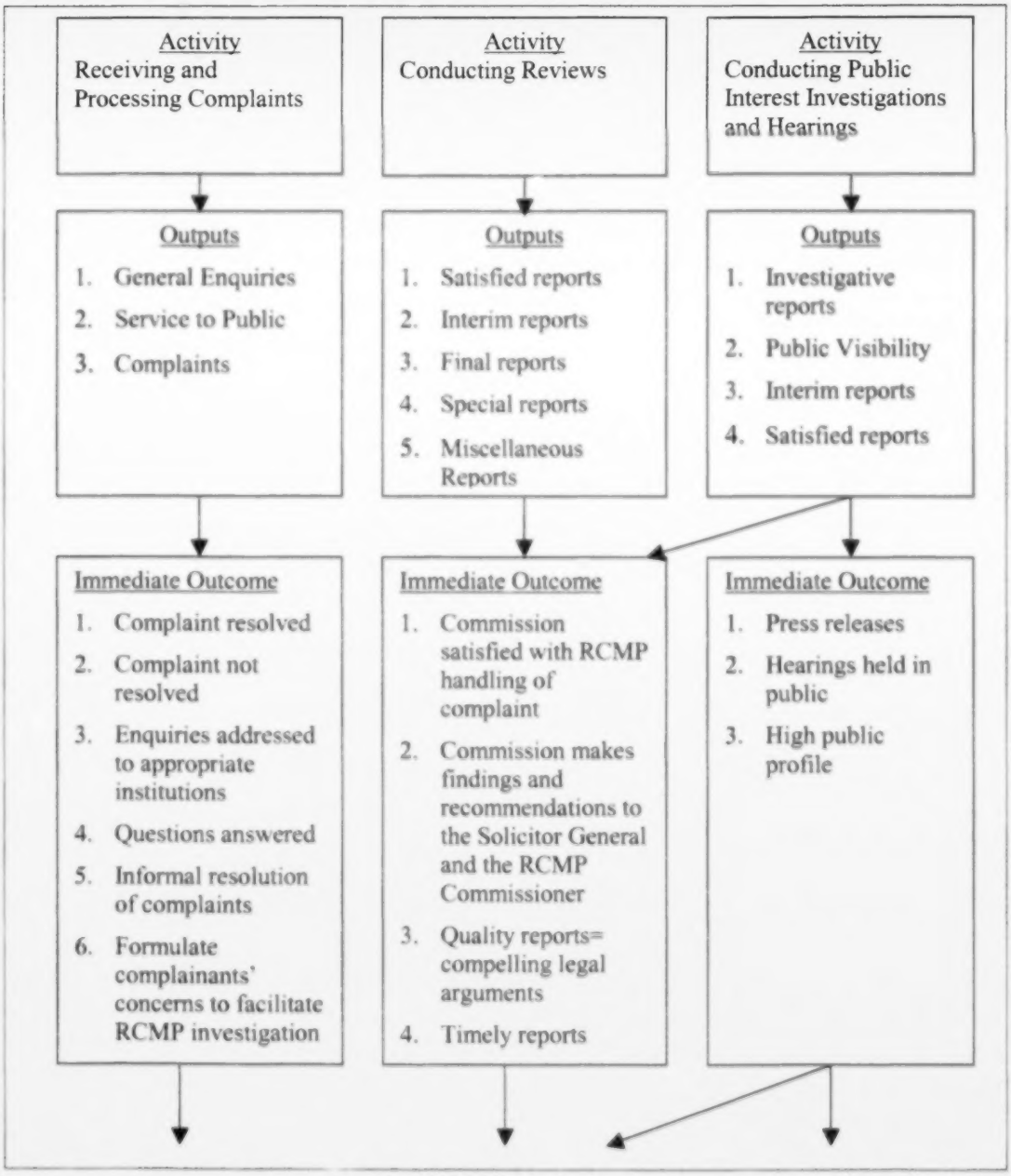
Evaluation/Audit

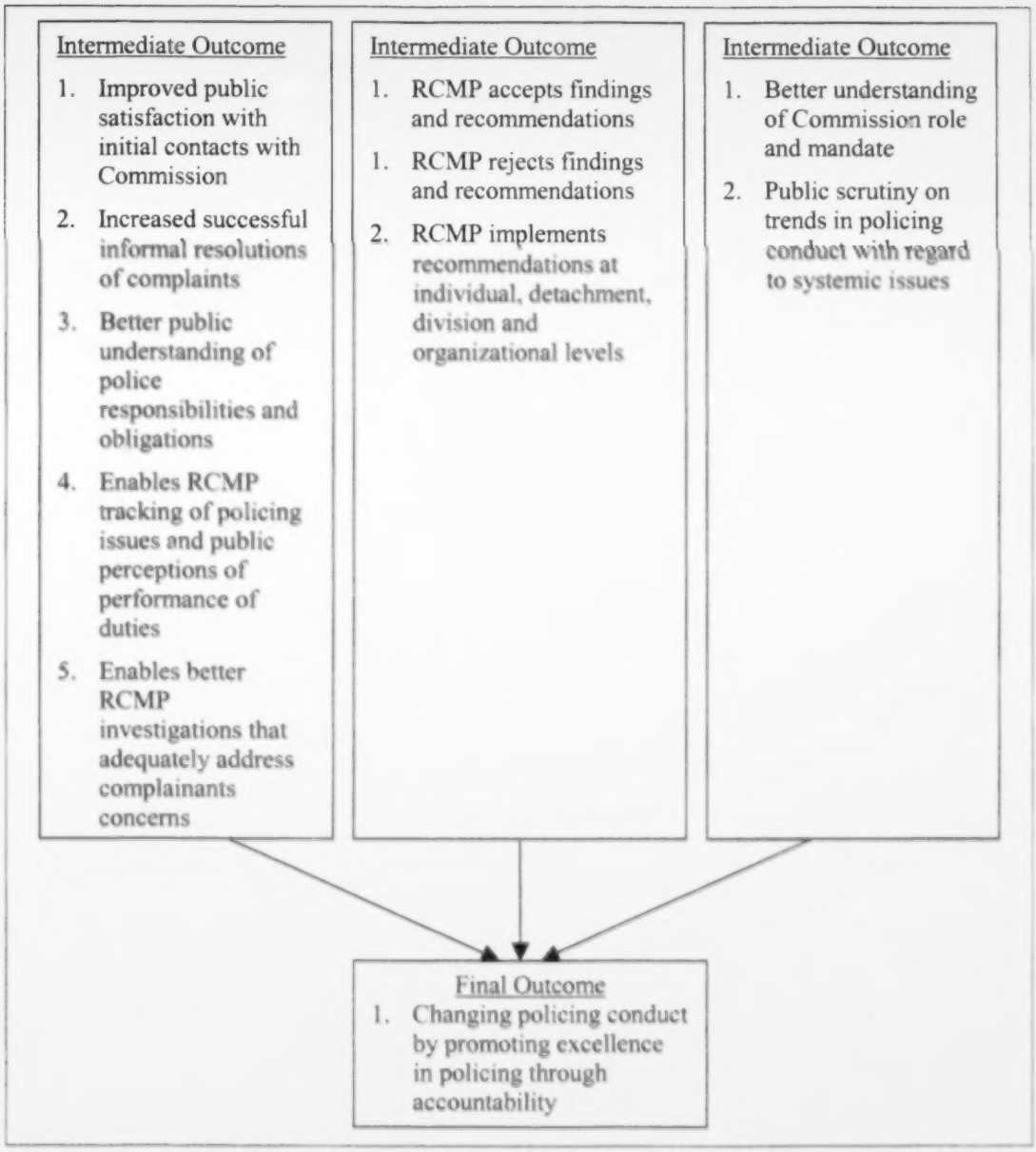
The Commission, with the assistance of a consultant, applied the logic model to identify and examine the Commission's priorities and gaps that exist between the desired results and the actual results. This process made it apparent that gaps do exist. The Commission requires the ability to assess the links between activities, outputs and outcomes.

Treasury Board will, to the best of the Commission's knowledge, provide financial assistance to small agencies eager to implement its evaluation policy. The Commission plans to approach Treasury Board representatives to propose a project, designed to address the existing gaps.

Once this project is completed, the Commission will be in a better position to develop effective audits and evaluations. This will facilitate reporting to Parliament in future Departmental Performance Reports.

Commission Activities — Flow Chart




Intermediate Outcome
1. Improved public satisfaction with initial contacts with Commission
2. Increased successful informal resolutions of complaints
3. Better public understanding of police responsibilities and obligations
4. Enables RCMP tracking of policing issues and public perceptions of performance of duties
5. Enables better RCMP investigations that adequately address complainants concerns
Intermediate Outcome
1. RCMP accepts findings and recommendations
1. RCMP rejects findings and recommendations
2. RCMP implements recommendations at individual, detachment, division and organizational levels
Intermediate Outcome
1. Better understanding of Commission role and mandate
2. Public scrutiny on trends in policing conduct with regard to systemic issues
Final Outcome
1. Changing policing conduct by promoting excellence in policing through accountability

Section VI — Other Information

Contacts for Further Information and Web site

Head Office
Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC)
P.O. Box 3423, Station 'D'
Ottawa ON K1P 6L4

(613) 952-1471
1-800-665-6878

Western Region Office
Commission for Public Complaints Against the RCMP (CPC)
7337 137th Street
Suite 102
Surrey, BC V3W 1A4

(604) 501-4080
1-800-665-6878

Web site:
www.cpc-cpp.gc.ca

Legislation

The Commission for Public Complaints Against the RCMP shares responsibility with the RCMP for carrying out the provisions of Part VII, *Royal Canadian Mounted Police Act*, (R.S., c. R-10, Part VII).

In addition, the Commission for Public Complaints Against the RCMP reports to Parliament on Parts VI and VII of the Royal Canadian Mounted Police Act (R.S., c. R-10, Part VI, Part VII).

Publications

Annual Reports	1988–1989 to 2002–2003
Police Pursuits and Public Safety	A report by the Commission for Public Complaints Against the RCMP (Autumn 1999)

Chair's Final Report Concerning the Public Interest Investigation Into the Incidents Surrounding the Detention and Death of Mr. Kim Erik Nielsen of Kamloops, British Columbia (October 2000)

Chair's Final Report Concerning the Public Interest Investigation Into the Incidents Involving Demonstrators in the Communities of Saint-Sauveur and Saint-Simon, New Brunswick (March 2001)

BUDGET DES DÉPENSES

Commission des plaintes du public contre la GRC

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante :
www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/70-2003
ISBN 0-660-62381-1

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

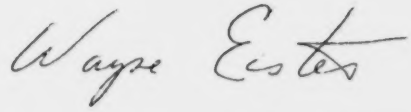
Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :
Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Commission des plaintes du public contre la GRC

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



L'honorable Wayne Easter, C.P., député
Solliciteur général du Canada

Table des matières

Section I – Message de la Présidente 1
Section II – Vue d'ensemble de la Commission 2
Vision 2
Mission 2
Mandat 2
Compétence 2
Valeurs fondamentales 3
Organigramme – Commission des plaintes du public contre la GRC 3
Section III – Réalisations en matière de rendement 4
Contexte et aperçu 4
Compte rendu des plans et des priorités par conclusion stratégique 4
Risques quant au mandat de la Commission – Stratégies pour pallier les risques 5
Établir un lien les ressources et les résultats 11
Section IV – Rendement financier 12
Vue d'ensemble du rendement financier 12
Tableau financier 1 : Sommaire des crédits approuvés 12
Autorisations pour 2002-2003 12
Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles 13
Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles 13
Section V – Initiatives en matière de gestion moderne 14
Évaluation des capacités 14
Activités de la Commission – Organigramme 14
Mesure de rendement 14
Évaluation 15
Section VI – Renseignements supplémentaires 18
Contacts et site Web 18
Dispositions législatives administrées par la Commission des plaintes du public contre la GRC 18
Liste des rapports exigés par la loi et des rapports de la Commission 18

Section I – Message de la Présidente

La Commission des plaintes du public contre la GRC participe vivement à l'engagement du gouvernement fédéral en ce qui concerne le maintien de collectivités canadiennes solides et sûres en favorisant l'excellence des services de police grâce à la redevabilité.

Notre objectif primordial, et ce qui compte le plus aux yeux du peuple canadien dans son ensemble, consiste à améliorer la conduite relative au maintien de l'ordre grâce à la redevabilité. Dans ses rapports, la Commission énonce des conclusions et formule des recommandations à l'intention du Commissaire de la GRC et du Solliciteur général du Canada.

La Commission est confrontée à certains enjeux principaux, dont : développer une structure de gestion du risque évoluée afin de fournir des services en temps opportun; attirer et conserver du personnel qualifié; sensibiliser le public à nos services et développer des outils efficaces pour évaluer notre degré de réussite en ce qui concerne la promotion de l'excellence des services de police.

Au cours de cette année, la Commission a procédé à une évaluation de ses capacités dans le cadre d'une initiative d'envergure gourvernementale de modernisation de la fonction de contrôleur. Grâce à ce processus, nous avons commencé à adresser les défis auxquels nous faisons face. La Commission a déjà nommé des chefs principaux, la stratégie d'entreprise a été mise à jour, nous venons d'entreprendre la mise au point d'outils d'évaluation et nous venons tout juste de mener cette stratégie. L'amélioration de la prestation des services que nous offrons aux Canadiens s'avère notre priorité et nous sommes en voie de progrès pour y arriver.

La présidente de la Commission des plaintes du public contre la GRC,
Shirley Heafey

Section II – Vue d'ensemble de la Commission

La Commission des plaintes du public contre la GRC est un organisme autonome qui ne fait pas partie de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). La Commission examine les plaintes qui sont déposées par les membres du public concernant la conduite des membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions. Une plainte peut aussi traiter de la conduite de toute autre personne nommée ou employée sous le régime de la *Loi sur la GRC*. Une personne peut déposer une plainte même si elle n'est pas directement liée à l'incident.

La vision et la mission de la Commission énoncent clairement sa raison d'être, ce qu'elle accomplit et la façon dont elle atteint ses objectifs.

Vision

L'excellence des services de police : une question de redevabilité.

Mission

Fournir une surveillance civile de la conduite des membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions afin d'assurer que la GRC est redevable au public.

Mandat

Le mandat de la Commission est défini dans la partie VII de la *Loi sur la GRC*. Ses activités principales consistent à :

- recevoir les plaintes du public concernant la conduite des membres de la GRC;
- procéder à un examen lorsque les plaignants sont insatisfaits du règlement de leur plainte par la GRC;
- convoquer des audiences et mener des enquêtes;
- énoncer des conclusions et formuler des recommandations.

Compétence

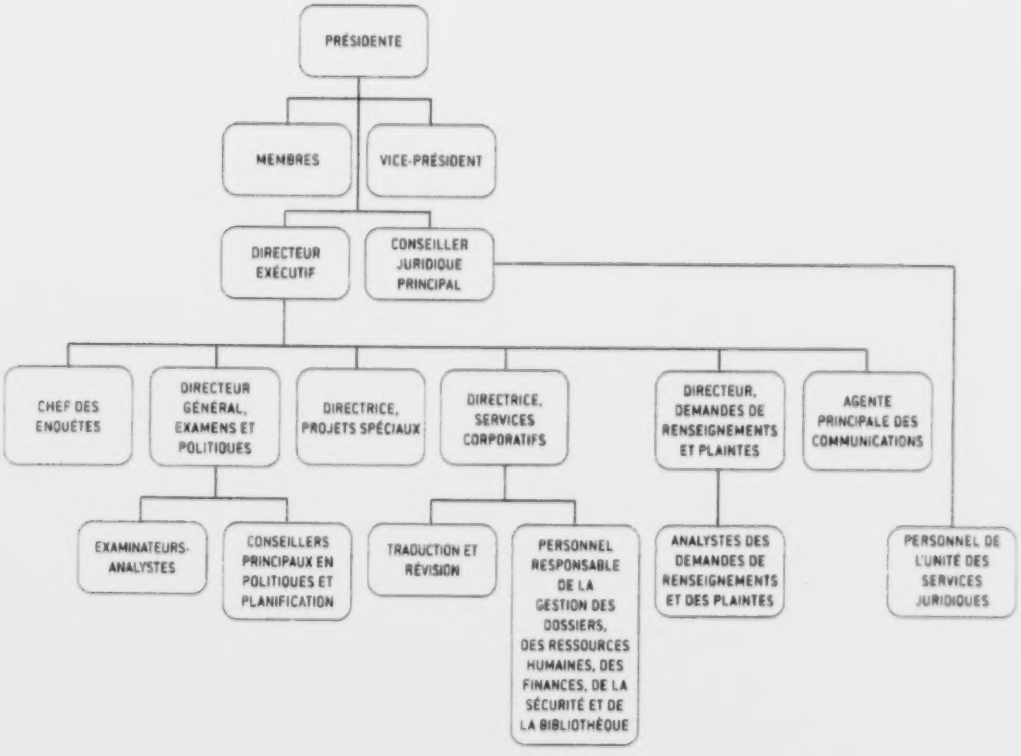
La Commission est habilitée à accueillir uniquement les plaintes portant sur les membres de la GRC; elle ne peut examiner les plaintes concernant les membres des autres services de police. La Commission n'a pas l'autorité qu'il faut pour formuler des recommandations ayant force exécutoire, imposer des mesures disciplinaires ou attribuer des compensations financières aux plaignants.

Valeurs fondamentales

Les valeurs fondamentales suivantes nous guident dans notre travail et reflètent l'environnement de travail que nous recherchons :

- la communication efficace
- l'excellence
- l'équitabilité
- l'indépendance
- l'intégrité
- l'objectivité
- le professionnalisme
- le respect
- le travail d'équipe
- la rapidité d'exécution

Organigramme – Commission des plaintes du public contre la GRC


PRÉSIDENTE
MEMBRES
VICE-PRÉSIDENT
DIRECTEUR EXÉCUTIF
CONSEILLER JURIDIQUE PRINCIPAL
CHEF DES ENQUÊTES
DIRECTEUR GÉNÉRAL, EXAMENS ET POLITIQUES
DIRECTRICE, PROJETS SPÉCIAUX
DIRECTRICE, SERVICES CORPORATIFS
DIRECTEUR, DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS ET PLAINTES
AGENTE PRINCIPALE DES COMMUNICATIONS
EXAMINATEURS-ANALYSTES
CONSEILLERS PRINCIPAUX EN POLITIQUES ET PLANIFICATION
TRADUCTION ET RÉVISION
PERSONNEL RESPONSABLE DE LA GESTION DES DOSSIERS, DES RESSOURCES HUMAINES, DES FINANCES, DE LA SÉCURITÉ ET DE LA BIBLIOTHÈQUE
ANALYSTES DES DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS ET DES PLAINTES
PERSONNEL DE L'UNITÉ DES SERVICES JURIDIQUES

Section III – Réalisations en matière de rendement

Contexte et aperçu

Le gouvernement du Canada est voué au développement de collectivités solides qui reflètent et appuient les valeurs importantes des Canadiens. Ces valeurs comprennent le le respect de la paix et de la primauté du droit, le respect des droits de la personnes et des droits individuels et le respect de la diversité. La Commission des plaintes du public contre la GRC exerce un rôle important en ce qui concerne le maintien de collectivités solides et sûres, en assurant une surveillance civile de la conduite des membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions.

La Commission est un organisme fédéral impartial et indépendant. C'est la population canadienne qui est la plus concernée par son travail. La Commission reçoit les plaintes du public et les envoie à la GRC aux fins d'enquête. Elle peut également examiner le règlement d'une plainte par la GRC si le plaignant n'est pas satisfait des résultats de l'enquête de la GRC sur sa plainte.

La Commission peut mener des enquêtes, déposer des plaintes, convoquer des audiences publiques, assigner des témoins, faire prêter serment à des témoins, accepter les éléments de preuve qu'elle juge pertinents et formuler des conclusions et des recommandations à l'intention du Commissaire de la GRC et du Solliciteur général du Canada.

Le peuple canadien, les membres et les cadres supérieurs de la GRC, ainsi que le ministère du Solliciteur général du Canada sont les intervenants ou les partenaires de la Commission.

Le résultat stratégique de la Commission consiste à fournir une surveillance civile de la conduite des membres de la GRC dans l'exercice de leurs fonctions, afin d'assurer que la GRC est redevable au public et promouvoir l'excellence des services de police.

Compte rendu des plans et des priorités par conclusion stratégique

Dans les rapports antérieurs qu'elle a déposés au Parlement, la Commission a identifié les priorités suivantes :

- Répondre au public en temps opportun et de façon efficace;
- Accroître la sensibilisation du public à l'existence et au mandat de la Commission;
- Mettre en oeuvre un plan de gestion de l'information, y compris l'élaboration d'une base de données sur les plaintes du public;
- Mettre en oeuvre des politiques et procédures améliorées, particulièrement en ce qui concerne les activités d'examens;
- Élaborer et mettre en oeuvre des normes communes pour les enquêtes menées par la police; et

- Poursuivre la surveillance de personnes en garde à vue et des cas concernant les morts en cellule.

La Commission considère toujours ces initiatives comme des priorités.

Une base de données a été mise sur pied afin d'assurer le suivi des plaintes et des demandes d'examen. Les mises à jour du système de suivi des plaintes informatisé, tel qu'on l'appelle, se sont poursuivies en 2002-2003. Des améliorations supplémentaires doivent être apportées au système pour en tirer le maximum d'avantages.

La Commission continue de surveiller de près les enquêtes policières sur les plaintes de la GRC afin de les aider à établir et à adopter des normes communes à l'échelle du pays.

Puisque la surveillance des personnes en garde à vue et les morts en cellule sont des éléments dont on tient compte lorsqu'on effectue les examens des plaintes, ils ne seront plus considérés comme une initiative distincte. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, veuillez consulter le rapport annuel 2002-2003 de la Commission à l'adresse suivante : www.cpc-cpp.gc.ca

Les comptes rendus des autres initiatives figurent ci-dessous. Les risques sont d'abord présentés, suivi d'une stratégie pour pallier chaque risque. Ainsi, les défis que la Commission doit adresser et les mesures qu'elle prend pour y réussir sont identifiés clairement.

La Section V présente un compte rendu de l'initiative de la gestion moderne, qui comprend un organigramme des activités de la Commission.

Risques quant au mandat de la Commission – Stratégies pour pallier les risques

Risque – Rapidité d'exécution

Le risque le plus important auquel s'expose la Commission en cherchant à remplir son mandat est de fournir des services en temps opportun. Il s'agit d'un défi continu que doit relever la Commission depuis sa création. Le nombre de demandes reçues chaque année excède le nombre de demandes pouvant être traitées par la Commission. Au cours de l'exercice 2001-2002, la Commission a reçu 213 demandes d'examen et elle a produit 133 rapports.

Au cours de l'exercice 2000-2001, la Commission s'est engagée rigoureusement à éliminer ce qu'on appelle l'« arriéré » des dossiers. Durant cette période, plus de 430 rapports ont été produits. Bien que remarquable, cet exploit a amené des conséquences involontaires.

Le personnel de la Commission a travaillé de longues heures et la Commission a dû débourser une somme considérable pour défrayer le coût des heures supplémentaires.

L'« arriéré » a diminué de beaucoup. En effet, il reste moins de 240 cas à examiner, comparativement à l'« arriéré » de l'année précédente qui comptait quelque 500 cas. Cependant, il n'était guère praticable de continuer à fonctionner de cette façon. Les employés se fatiguaient en raison du temps qu'il fallait pour atteindre ce résultat et les ressources attribuées à ce projet ont empêché la Commission d'entreprendre d'autres activités. Cette approche n'était pas durable.

Lorsque la Commission a mis fin à cette « opération éclair », elle s'est vite rendu compte qu'il lui était impossible de s'adapter aux nombreuses demandes d'examen des plaintes du public. Le nombre de cas a commencé à grimper une fois de plus.

Une partie du problème est issue du processus. En effet, la Commission rédige les plaintes qu'elle reçoit du public. Par la suite, elle envoie les plaintes à la GRC aux fins d'enquête. Cette tâche s'effectue habituellement dans un délai de trois à cinq jours. Puis, la GRC termine son enquête sur la plainte. Il n'existe aucun délai d'exécution pour ce processus.

Par la suite, la GRC envoie les résultats de son enquête au plaignant. Si le plaignant est satisfait, on met fin au processus. Si les plaignants ne sont pas satisfaits de la façon dont la GRC a réglé leur plainte, ils demandent un examen à Commission.

Lorsque la demande d'examen est reçue, un membre du personnel l'examine et l'ajoute au processus de triage à l'aide duquel les plaintes sont classées en ordre chronologique. À la fin de mars 2003, plus de 400 dossiers étaient en souffrance. Dans certains cas, la Commission estime qu'il est nécessaire de demander à la GRC d'enquêter davantage sur une partie d'une allégation qui n'a pas été traitée dans son enquête. En de rares occasions, il arrive que la Commission choisisse de mener sa propre enquête plus approfondie.

L'évaluation d'une demande d'examen effectuée par un examinateur-analyste peut aller de quelques jours seulement à plusieurs mois. Lorsque l'examen de la demande est complété, la Commission décide si le règlement de la plainte par la GRC est satisfaisant en se basant sur les normes de conduite applicables énoncées dans le *Code criminel*, la *Charte canadienne des droits et libertés* et les politiques administratives ou opérationnelles de la GRC.

Lorsque la Commission n'est pas satisfaite, elle fait parvenir un rapport intérimaire au Commissaire de la GRC et au Solliciteur général du Canada qui comprend des conclusions et des recommandations. Ensuite, dans un document qu'on appelle avis du Commissaire, le Commissaire de la GRC avise la Commission de toute mesure qu'il compte prendre en réponse aux conclusions et aux recommandations. Aucun calendrier n'est fixé pour cette étape du procédé.

Lorsqu'elle reçoit l'avis du Commissaire, la Présidente établit un rapport final qu'elle envoie au plaignant, au Commissaire de la GRC et au Solliciteur général du Canada.

Plusieurs années peuvent s'écouler avant que la GRC souscrive aux recommandations de la Commission; il s'agit là d'un risque pour les Canadiens. Par ailleurs, pour les plaignants, ce retard est peu rassurant. De plus, les membres de la GRC sont touchés par ce délai, puisque les plaintes non résolues qui les concernent peuvent demeurer en suspens pendant longtemps. L'objectif de la Commission est de souligner l'importance que revêt ce risque en écourtant le délai d'exécution.

Stratégie pour pallier le risque – Rapidité d'exécution

Tout en reconnaissant que les examens sont l'un des trois services essentiels qu'elle offre aux Canadiens, la Commission a travaillé au développement de stratégies servant à identifier les domaines à améliorer.

Le bureau de la région de l'Ouest a introduit un mode de règlement des différends à l'amiable en 2000-2001. En 2002-2003, 280 plaintes ont été résolues grâce à cette formule. Pour de plus amples renseignements au sujet du mode de règlement des différends à l'amiable, veuillez consulter le rapport annuel 2002-2003 de la Commission à l'adresse suivante : www.cpc-cpp.gc.ca Cette initiative permet de sauver du temps et d'économiser de l'argent, puisque la plainte est traitée plus rapidement et à l'amiable. Le mode de règlement des différends à l'amiable donne davantage de satisfaction aux parties en cause, tant à la Commission que dans d'autres organismes de surveillance.

En 2002-2003, un nouveau Directeur des examens et politiques par intérim a mené une analyse détaillée du processus d'examen. Deux nouveaux outils ont été développés par suite de cette analyse : une liste de contrôle ainsi qu'une méthode de triage. Ces outils seront évalués au cours de l'année à venir afin de voir s'ils ont contribué à l'augmentation des examens effectués par la Commission.

Les examinateurs-analystes se servent de la liste de contrôle pour s'assurer que tous les documents ont été examinés et que toutes les questions juridiques ont été identifiées et traitées. Les examinateurs-analystes discutent de la liste de contrôle avec l'Unité des services juridiques afin de s'assurer qu'ils ont procédé à une analyse détaillée des cas et que les conclusions et les recommandations proposées sont bien fondées. L'examinateur-analyste rédige une ébauche du rapport devant être certifiée par l'Unité des services juridiques. Cette méthode fait en sorte que toutes les questions d'ordre juridique sont traitées plus tôt dans le processus, ce qui diminuent la révision des rapports une fois qu'ils ont été rédigés. Ce processus vise à accélérer l'approbation du rapport.

Des examinateurs-analystes chevronnés se servent de la méthode de triage pour examiner la demande d'examen et déterminer si tous les documents pertinents ont été obtenus de la GRC, et pour s'assurer que les allégations soulevées dans la plainte sont claires. Grâce à cette méthode, la demande d'examen est assignée à un examinateur-analyste spécialisé dans ce type de plainte. Cette méthode permet également de s'assurer que l'examinateur-analyste possède tous les documents pertinents dont il aura besoin avant qu'il procède à l'analyse des allégations. La Commission devra développer des outils de mesure afin d'évaluer ce processus au cours de l'année.

Les plaintes du public sont déposées à la GRC ou à la Commission. Au cours de l'exercice financier 2002-2003, la Commission a examiné la façon dont les plaintes sont formulées lorsqu'elles sont déposées à la Commission. Cette évaluation a révélé que les allégations soulevées par les plaignants ne sont pas toujours formulées clairement dans le formulaire de plainte. L'objectif de cette évaluation est d'inclure davantage de renseignements dans les plaintes pour s'assurer que les préoccupations des plaignants sont mieux traitées au cours du processus d'examen.

Résultats – Délai d'exécution

- La Commission a résolu 86 pour cent de ses cas de longue date les plus complexes – en effet, elle a produit des rapports intérimaires ou finals pour toutes les demandes d'examen datant d'avant 2000, sauf pour cinq qu'elle n'a pas encore complétées.
- Pour diminuer la charge de travail, l'équipe d'examen a fait peau neuve en embauchant un nouveau chef d'équipe et en augmentant le nombre d'examinateur-analystes internes et de contractuels.

Risque – Pertinence aux yeux du public canadien

Un deuxième risque auquel s'expose la Commission est la visibilité. Au cours de l'année, plusieurs sujets abordés dans des reportages ont suscité l'intérêt de la Commission, notamment : le recours à la force; les poursuites policières à grande vitesse; le traitement des personnes atteintes d'une maladie mentale; les nouveaux pouvoirs conférés à la police en vertu de la législation antiterroriste, la législation sur le crime organisé; le traitement des Autochtones par la police; les morts en cellule, etc.

Les journalistes n'ont jamais obtenu de commentaires auprès de la Commission; d'ailleurs, il semblerait que les journalistes ne savaient pas que la Commission existait. Les services qu'offre la Commission sont mal connus en général, ce qui diminue la pertinence de la Commission.

Stratégies pour pallier le risque – Pertinence aux yeux du public canadien

La Commission a décidé de donner suite aux nouvelles d'intérêt en envoyant des lettres aux éditeurs. Cette action a permis d'accroître la visibilité de la Commission.

La Présidente de la Commission a donné davantage d'entrevues proactives, surtout en ce qui concerne le maintien de l'ordre chez les Autochtones. La GRC accorde une grande priorité à l'amélioration des relations qu'elle entretient avec les collectivités autochtones. L'une des priorités de la Commission s'avère les plaintes et les demandes d'examen provenant d'Autochtones. La Commission espère ainsi fournir des recommandations concrètes à la GRC quant à l'amélioration du maintien de l'ordre chez les Autochtones.

La Présidente a prononcé un discours à Montréal au sujet des meilleures pratiques à adopter dans le cadre du maintien de l'ordre chez les personnes atteintes d'une maladie mentale. Des policiers de tous les niveaux des forces de police du Canada ont assisté à la présentation, ce qui a permis à la Présidente de partager des recommandations avec les chefs qui peuvent passer à l'action.

La Commission continue d'identifier davantage de possibilités de diffusion proactive.

La Commission a également attribué d'importantes ressources à la reconstruction de son site Web pour s'assurer qu'il soit conforme à la normalisation des sites Internet (NSI), une initiative d'envergure gouvernementale. Le lancement du nouveau site devait avoir lieu le 31 mars 2003; cependant, en raison de délais techniques et de la nécessité de développer le contenu du site, le lancement est prévu en août 2003.

À l'avenir, la Commission devra songer à développer un outil de mesure servant à vérifier les connaissances du public au sujet de la Commission, ce qui permettra d'établir une ligne de fond aux fins de comparaison.

Résultats – Pertinence aux yeux du public canadien

- Davantage de réponses proactives à la suite de reportages ayant trait à la conduite de la GRC.
- Attirer l'attention sur les questions relatives au maintien de l'ordre concernant les allégations de mauvais traitement des Autochtones et des Canadiens atteints d'une maladie mentale.
- Remaniement du site Web de la Commission.

Risque – Enquêtes indépendantes

La procédure de la Commission, telle qu'énoncée dans la législation, comprend l'envoi des plaintes à la GRC aux fins d'enquête initiale. Dans certains cas, il arrive que la nature de la plainte traite d'un sujet délicat et que la Commission préfère enquêter elle-même sur la plainte plutôt que de l'envoyer à la GRC. Parmi de telles circonstances, on compte des allégations de nature grave ou traumatique; des allégations soulevées par de nombreux plaignants ou des allégations qui traitent d'un sujet particulier qui intéresse la Commission, tel que les poursuites policières à grande vitesse.

Dans ces circonstances, la Présidente de la Commission peut décider de mener une enquête dans l'intérêt public. Une fois l'enquête commandée, un enquêteur de la Commission est chargé de recueillir des renseignements et de rédiger un rapport à l'intention de la Présidente. La publication du rapport final de la Présidente est laissé à la discrétion de la Commission.

En 2002-2003, la Commission a décidé qu'elle donnerait la priorité aux enquêtes d'intérêt public, puisque celles-ci accordent une indépendance vis-à-vis de la GRC et

elles offrent un excellent service au(x) plaignant(s) en cause. Souvent, les recommandations formulées à la suite d'une enquête d'intérêt public sont plus générales et très utiles en ce qui concerne l'amélioration des pratiques policières canadiennes. L'enquête sur l'affaire Saint-Simon/Saint-Sauveur qui s'est déroulée au Nouveau-Brunswick en est un exemple. On trouvera ce rapport sur le site Web de la Commission à l'adresse suivante : www.cpc-cpp.gc.ca

Stratégies pour pallier le risque – Enquêtes indépendantes

En 2002, la Commission a embauché un Gestionnaire des enquêtes à plein temps et a attribué davantage de ressources aux enquêtes d'intérêt public. Cependant, en raison du budget limité de la Commission, seules quelques enquêtes peuvent être menées chaque année.

Les enquêtes ont suscité l'intérêt des médias et ont augmenté la visibilité de la Commission auprès du public.

Résultats – Enquêtes indépendantes

- Nouveau Gestionnaire des enquêtes et réaffectation des ressources afin de mener davantage d'enquêtes.

Risque – Effectif durable

Le produit principal de la Commission est essentiellement de la propriété intellectuelle — son équipe de demandes de renseignements/plaintes et ses Unités d'examen et de services juridiques sont formées de travailleurs spécialisés hautement expérimentés, qui sont appréciés et qui contribuent énormément aux résultats et au succès de la Commission.

Les analystes des demandes de renseignements et des plaintes du bureau de la région de l'Ouest jouent un rôle-clé lorsque vient le temps d'aider les citoyens à exprimer leurs préoccupations au sujet de la conduite de la GRC et de décider si les plaintes peuvent d'abord être réglées à l'amiable. Les membres de cette équipe connaissent parfaitement les pratiques policières, le mandat et la structure de la GRC, et ont une expertise spécialisée dans le domaine des techniques de règlement des différends à l'amiable.

Les examinateurs-analystes sont chargés de l'examen détaillé des dossiers d'examen et de la rédaction de rapports. Pour ce faire, ils ont une formation ou une expérience approfondie dans le domaine du droit criminel et des enjeux concernant la *Charte*, ils connaissent très bien les pratiques et les politiques en matière du maintien de l'ordre et ils possèdent d'excellentes aptitudes à écrire et compétences analytiques.

Les membres de l'Unité des services juridiques sont chargés des décisions portant sur les questions juridiques et de l'évaluation de celles-ci qui découlent de cas d'examen, d'enquêtes d'intérêt public et d'audiences. Ils offrent également des conseils juridiques à la Présidente et au Vice-président en ce qui concerne un éventail de questions relatives au

droit administratif et, lorsqu'il y a lieu, des questions qui se rapportent à un procès civil ou aux instances judiciaires de la cour fédérale.

La Commission compte 44 membres du personnel qui travaillent dans les domaines des communications et de la gestion des dossiers, ainsi que d'autres spécialistes du domaine de l'administration qui, grâce à leurs aptitudes, sont en mesure d'appuyer le rôle et les tâches de la Commission à titre de premier organisme de surveillance. Dans un petit organisme comme celui-ci, chaque personne possède un ensemble de compétences recherchées. Le maintien de l'effectif représente un défi à la fonction publique fédérale, d'autant plus pour un petit organisme, en raison des nombreuses possibilités d'avancement professionnel offertes par le secteur privé et les plus gros ministères.

Il faut un an pour former la plupart des spécialistes qui travaillent à la Commission. La sélection de chaque nouveau membre du personnel en est une des plus rigoureuses, tout comme leur formation continue et leur maintien d'ailleurs. Chaque personne qui quitte la Commission reprend son expérience en partant. D'après les expériences antérieures, le risque pour le public est le fait que les départs peuvent avoir une incidence sur le délai d'exécution des rapports et les objectifs de production des rapports d'examen de la Commission.

Stratégies pour pallier le risque – Effectif durable

La Commission reconnaît que d'attirer et de maintenir le personnel est une priorité-clé pour permettre de réaliser nos objectifs en ce qui concerne nos délais d'exécution. La Commission recherche des moyens efficaces pour traiter les classifications des postes, renforcer le moral des employés, accroître la satisfaction professionnelle et s'assurer que les employés se sentent valorisés.

Résultats – Effectif durable

- L'équipe des examinateurs-analystes a accueilli quatre nouveaux membres à la suite d'un concours national.

Établir un lien les ressources et les résultats

Tel que mentionné à la Section V, les trois activités principales de la Commission consistent à :

- Recevoir et traiter les plaintes;
- Effectuer des examens des plaintes; et
- Mener des enquêtes d'intérêt public et convoquer des audiences.

Le budget d'exploitation de la Commission en 2002-2003 était de 2,82 millions de dollars. Ce montant a permis de couvrir le salaire de 44 personnes et la somme qu'ont nécessité les exigences d'exploitation de la Commission.

Section IV – Rendement financier

Vue d'ensemble du rendement financier

En 2002-2003, la Commission a reçu 194 000 $ au titre du crédit 15 du Conseil du Trésor pour couvrir les augmentations salariales accordées à la suite de négociations collectives. De plus, la Commission a reçu un montant reporté de 48 698 $, de même que 137 640 $ au titre du crédit 10 du Conseil du Trésor pour le projet de la gestion moderne.

Les tableaux suivants ont rapport à la Commission des plaintes du public contre la GRC :

1. Sommaire des crédits approuvés
2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Tableau financier 1 : Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de $)

Crédit		Autorisations pour 2002-2003		
		2002-2003 Dépenses prévues	2002-2003 Autorisations totales	2002-2003 Dépenses réelles
	Commission des plaintes du public contre la GRC			
50	Dépenses de fonctionnement	3 969	4 349	4 344
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	478	478	478
	Total de la Commission	4 447	4 827	4 822

Les autorisations totales comprennent le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses de 48 698 $. De plus, la Commission a reçu 194 000 $ au titre du crédit 15 et 137 640 $ au titre du crédit 10.

Tableau financier 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues par la Commission par rapport aux dépenses réelles (en milliers de $)			
	2002-2003		
Réception et examen des plaintes du public	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**
Équivalents temps plein	44	-	44
Fonctionnement	4 447	4 827	4 822
Total net des dépenses	4 447	4 827	4 822
Services fournis par d'autres ministères	469	469	469
Coût net du programme	4 916	5 296	5 291

Tableau financier 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues par la Commission par rapport aux dépenses réelles (en milliers de $)					
			2002-2003		
	Dépenses réelles 2000-2001	**Dépenses réelles 2001-2002**	**Dépenses prévues**	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**
Commission des plaintes du public contre la GRC	5 249	4 653	4 447	4 827	4 822
Total	5 249	4 653	4 447	4 827	4 822

Les autorisations totales comprennent le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses de 48 698 $. De plus, la Commission a reçu 194 000 $ au titre du crédit 15 et 137 640 $ au titre du crédit 10.

Section V – Initiatives en matière de gestion moderne

Évaluation des capacités

Conformément aux directives du Conseil du Trésor, la Commission a procédé à une évaluation de ses capacités au cours de l'exercice 2002. L'évaluation des données de départ a permis d'identifier 22 secteurs qui doivent être améliorés en ce qui concerne les pratiques de gestion.

La Commission s'engage à la mise en oeuvre et à la justification des pratiques de gestion modernes. Au cours des prochaines années, les cadres supérieurs de la Commission intégreront les principes de gestion modernes à leurs activités quotidiennes.

La prochaine étape du processus du Conseil du Trésor sera de soumettre le plan d'action à l'automne 2003.

Activités de la Commission – Organigramme

L'organigramme ci-dessous identifie les liens entre les activités de la Commission et l'atteinte de ses résultats.

Les sections ayant trait aux activités exposent les activités principales que les membres du personnel de la Commission accomplissent afin de contribuer à l'atteinte des résultats.

Les sections ayant trait à la production se rapportent à la production qui découle des activités et prouvent que l'activité a été complétée.

Il existe trois types de résultats, soit les résultats immédiats ou à court terme; les résultats intermédiaires ou à moyen terme qui sont basés sur les résultats à court terme; et les résultats finals qui représentent généralement les résultats plus longs à réaliser et qui concerne directement l'objectif stratégique de la Commission.

Mesure de rendement

La Commission a amorcé le processus de la mise en oeuvre d'outils de mesure du rendement en 2002-2003. Un conseiller a été embauché; il est chargé de fournir une évaluation détaillée de la capacité de production et de guider la Commission en ce qui concerne les activités à prioriser au cours du prochain exercice financier.

Pour l'année 2002-2003, les indicateurs-clés du rendement sont les suivants :

- Plaintes et demandes de renseignements – 2006
- Plaintes résolues à l'aide du mode de règlement des différends à l'amiable – 280
- Rapports signés – 133
- Enquêtes d'intérêt public complétées – 2

La Commission s'engage à la mise en oeuvre de mesures de rendement améliorées au cours du prochain exercice financier.

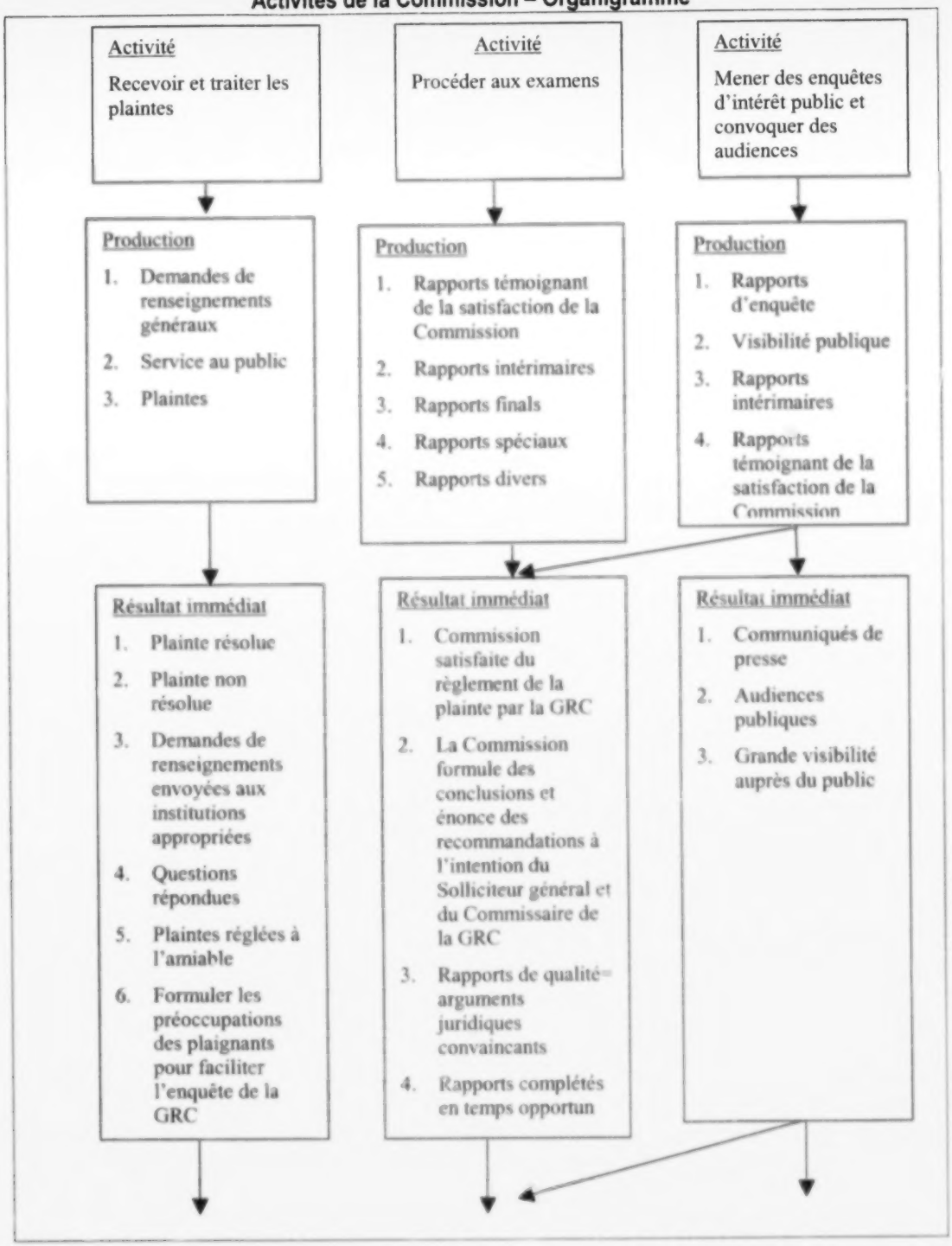
Évaluation

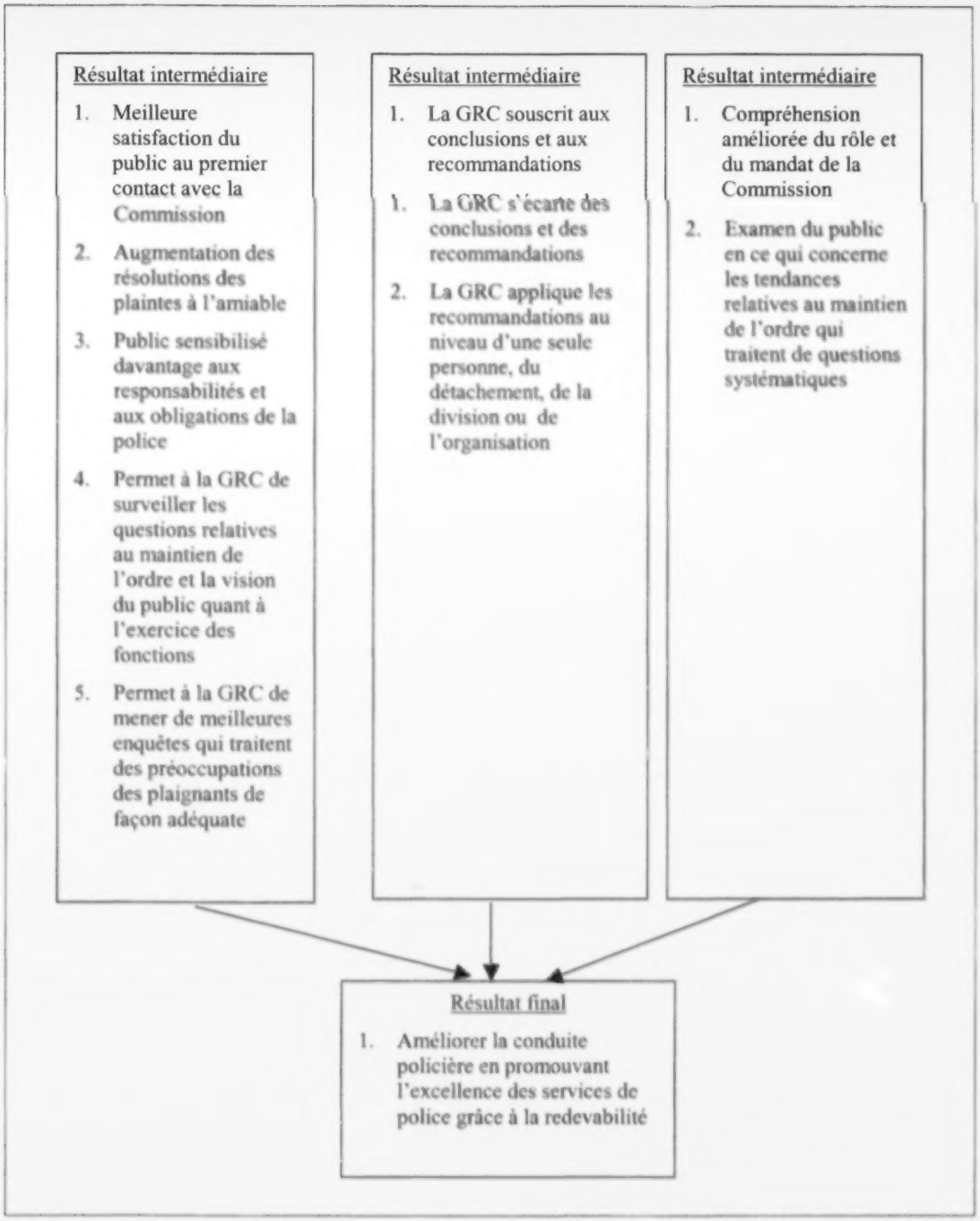
La Commission, avec l'aide du conseiller, a utilisé le modèle logique pour identifier et examiner les priorités de la Commission et les écarts qui existent entre les résultats escomptés et les résultats réels. Ce procédé a permis de démontrer qu'il existe des écarts en effet. La Commission doit évaluer les liens qui existent entre les activités, la production et les résultats.

Pour éliminer les écarts existants, la Commission travaille à la mise en œuvre d'une proposition conformément à la politique d'évaluation du Conseil du Trésor.

Lorsque ce projet sera complété, la Commission sera en mesure de mettre au point des évaluations efficaces, ce qui facilitera à l'avenir le dépôt des rapports ministériels sur le rendement.

Activités de la Commission – Organigramme


Activité
Recevoir et traiter les plaintes
Production
1. Demandes de renseignements généraux
2. Service au public
3. Plaintes
Résultat immédiat
1. Plainte résolue
2. Plainte non résolue
3. Demandes de renseignements envoyées aux institutions appropriées
4. Questions répondues
5. Plaintes réglées à l'amiable
6. Formuler les préoccupations des plaignants pour faciliter l'enquête de la GRC
Activité
Procéder aux examens
Production
1. Rapports témoignant de la satisfaction de la Commission
2. Rapports intérimaires
3. Rapports finals
4. Rapports spéciaux
5. Rapports divers
Résultat immédiat
1. Commission satisfaite du règlement de la plainte par la GRC
2. La Commission formule des conclusions et énonce des recommandations à l'intention du Solliciteur général et du Commissaire de la GRC
3. Rapports de qualité= arguments juridiques convaincants
4. Rapports complétés en temps opportun
Activité
Mener des enquêtes d'intérêt public et convoquer des audiences
Production
1. Rapports d'enquête
2. Visibilité publique
3. Rapports intérimaires
4. Rapports témoignant de la satisfaction de la Commission
Résultat immédiat
1. Communiqués de presse
2. Audiences publiques
3. Grande visibilité auprès du public


Résultat intermédiaire
1. Meilleure satisfaction du public au premier contact avec la Commission
2. Augmentation des résolutions des plaintes à l'amiable
3. Public sensibilisé davantage aux responsabilités et aux obligations de la police
4. Permet à la GRC de surveiller les questions relatives au maintien de l'ordre et la vision du public quant à l'exercice des fonctions
5. Permet à la GRC de mener de meilleures enquêtes qui traitent des préoccupations des plaignants de façon adéquate
Résultat intermédiaire
1. La GRC souscrit aux conclusions et aux recommandations
1. La GRC s'écarte des conclusions et des recommandations
2. La GRC applique les recommandations au niveau d'une seule personne, du détachement, de la division ou de l'organisation
Résultat intermédiaire
1. Compréhension améliorée du rôle et du mandat de la Commission
2. Examen du public en ce qui concerne les tendances relatives au maintien de l'ordre qui traitent de questions systématiques
Résultat final
1. Améliorer la conduite policière en promouvant l'excellence des services de police grâce à la redevabilité

Section VI – Renseignements supplémentaires

Contacts et site Web

Administration centrale
Commission des plaintes du public contre la GRC
C.P. 3423
Succursale D
Ottawa ON K1P 6L4

(613) 952-1471
1-800-267-6637

Bureau de la région de l'Ouest
Commission des plaintes du public contre la GRC
7737 137 Street
Suite 102
Surrey BC V3W 1A4

(604) 501-4080
1-800-665-6878

Site Web
www.cpc-cpp.gc.ca

Dispositions législatives administrées par la Commission des plaintes du public contre la GRC

La Commission des plaintes du public contre la GRC partage avec la GRC la responsabilité de faire respecter les dispositions de la partie VII de la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada (L.R.C., c. R-10)

De plus, la Commission des plaintes du public contre la GRC rend compte au Parlement sur les parties VI et VII de la Loi sur la Gendarmerie royale du Canada (L.R.C., c. R-10, Partie VI et Partie VII)

Liste des rapports exigés par la loi et des rapports de la Commission

Rapports annuels	1988-1989 à 2002-2003
Les poursuites policières et la sécurité du public	(Un rapport de la Commission des plaintes du public contre la GRC), automne 1999

Rapport final de la Présidente à la suite d'une enquête d'intérêt public suivant la plainte de la Présidente au sujet de M. Kim Erik Nielsen de Kamloops, Colombie–Britannique

Rapport final de la Présidente à la suite d'une enquête dans l'intérêt public relativement aux événements du 2 au 4 mai 1997 dans les communautés de Saint–Sauveur et de Saint–Simon, Nouveau-Brunswick